

# Unternehmen: Innovation fördern und fördern

Unternehmen sollen innovieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und einen Beitrag zum Wohlstand der Gesellschaft zu leisten. Dennoch werden immer wieder Mängel in der Innovationsfähigkeit einzelner Wirtschaftsbereiche und Betriebstypen beklagt. Wie müssen die betrieblichen Bedingungen gestaltet sein, damit Innovationen aller Art und ihre Entstehungsprozesse bestmöglich gefördert werden?

Von Norbert Thom

Für die Führung von Unternehmen hat sich eine Reihe von Standardinstrumenten bewährt. Bei ihnen ist darauf zu achten, dass sie jeweils auch eine innovationsfreundliche Ausprägung erhalten. Dies ist keineswegs selbstverständlich, denn es gibt erhebliche Unterschiede zwischen den »Idealprofilen« für das Management von Routine- und Innovationsprozessen.

## Innovationsförderliche Unternehmenskultur

In jedem Unternehmen gibt es eine Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und grundlegenden Denkmustern, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder sowie das Erscheinungsbild prägen. In wenigen Grundmerkmalen zusammengefasst, lassen sich folgende Kulturausprägungen als innovationsförderlich bezeichnen:

- Die Hierarchiespitze hat selbst einen Leistungsausweis auf dem Feld der Innovation; zum Beispiel als Schirmherrin einer erfolgreichen Produktinnovation.
- Initiativen und die Bereitschaft zur Erprobung neuer Problemlösungen werden ermutigt und belohnt.
- Fehler dürfen bei Nichtroutineaktivitäten ohne negative persönliche Folgen gemacht werden, sofern sie sich nicht identisch wiederholen und sie als Ausgangspunkt für gezielte Verbesserungen genutzt werden.

- Kunden und Lieferanten sowie andere externe Partner werden als wertvolle Ideenquellen betrachtet und entsprechend respektvoll behandelt.
- Die Vorgesetzten spornen ihre Mitarbeitenden zu innovativen Leistungen an. Dieses Verhalten wird auch in der Beurteilung von Führungskräften ausdrücklich berücksichtigt.
- Lassen sich neue Ideen aufgrund übergeordneter unternehmerischer Perspektiven (zum Beispiel strategischer Neuausrichtung) nicht verwirklichen, so werden die Ablehnungsgründe den betreffenden Personen überzeugend erläutert.
- Erfolge bei Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen werden gefeiert und gewürdigt. Dabei denken die Führungskräfte auch an die stillen Helfer für die sichtbaren Innovatoren.

## Stimmiges Bündel von Strategien nötig

In der innerbetrieblichen Kommunikation ist klarzustellen, dass Innovationen keinen Wert an sich haben. Sie stehen vielmehr im Dienste wichtiger wirtschaftlicher und sozialer Unternehmensziele, wie etwa der Verbesserung von Marktanteilen, von Ertrag und Gewinn sowie der Steigerung von Produktivität und Attraktivität. Entsprechend dem Managementkonzept »Führung durch Ziele« sollen Führungskräfte mit ihren Direktunterstellten konkretisieren,

was solche generellen Innovationsziele für den einzelnen Mitarbeiter bedeuten. So könnte mit einem Angestellten aus dem Marketingbereich vereinbart werden, welche neuen Kundensegmente zu bearbeiten, welche neuen Medien in der Marktkommunikation einzusetzen und wo ein Markttest mit einem Neuprodukt durchzuführen ist. Die Zielvereinbarung mit einer Fachperson aus dem Produktionsbereich könnte sich beispielsweise auf die technische Erprobung einer neuen Maschine, die Verbesserung der Ablauforganisation für einen neuen Fertigungsabschnitt oder die Neukonzeption eines Ausbildungsmoduls für Lehrlinge beziehen.

Zur Realisierung der obersten Unternehmensziele bedarf es eines stimmigen Bündels von Strategien. Mit ihnen soll das zukünftige Erfolgspotenzial des Unternehmens gesichert werden. Durch die Mitarbeit von möglichst vielen leistungsfähigen Unternehmensmitgliedern können etwa die Chancen und Risiken bestimmter Massnahmen auf dem Markt besser eingeschätzt werden. Die Strategiewahl kann so fundiert und »frontnah« getroffen werden. Strategisches Denken darf nicht wenigen internen Stabsspezialisten und externen Beratern vorbehalten bleiben. Zumindest an strategischen Teilfragen können viele Unternehmensmitglieder mitwirken. Mit Strategiewerkshops kann etwa das strategische Denken im Betriebsalltag geübt werden.

## Innovation ist mehr als Kreativität

Im Wort Innovation steckt die lateinische Wurzel «innovatio». Übersetzt heisst das Erneuerung und Veränderung. Der Neuigkeitsgehalt ist somit ein grundlegendes Begriffsmerkmal jeder Innovation. Der *Neuigkeitsgrad* kann wirtschaftlich betrachtet stark variieren: Er reicht von einer Neuigkeit für den jeweils innovierenden Betrieb bis hin zu einer Weltneuheit.

Ein weiteres Merkmal der Innovation ist die *Komplexität* von Innovationsaufgaben und -prozessen. Sie erhöht sich, je mehr Organisationseinheiten unterschiedlicher Art im Betrieb oder von externen Partnern am Innovationsprozess beteiligt sind. Die Komplexität steigt ausserdem, wenn die Phasen eines Innovationsprozesses nicht einfach linear-chronologisch verlaufen, sondern wenn es immer wieder zu Rückkopplungsschleifen oder Parallelaktivitäten kommt. Von der Ideenrealisation geht es etwa häufig zurück zur Ideenfindung.

Jede Innovation ist mit *Risiken* verbunden. Fragen wie «wird es funktionieren?», «wird es sich rechnen?», «wird die Neuerung positiv aufgenommen?» können zu Beginn eines Innovationsprozesses niemals umfassend beantwortet werden. In der Fachsprache ist die Rede von einem technischen Erstellungsrisiko, einem ökonomischen Verwertungsrisiko und einem sozialen Akzeptanzrisiko. Mit steigendem Neuigkeitsgrad und zunehmender Komplexität nehmen diese drei Risiken zu.

Der Neuigkeitsgrad, die Komplexität und die Risiken zusammen erhöhen den Konfliktgehalt einer Innovation. Konflikt entsteht zum einen aus sachlich-intellektuellen Gründen, wenn etwa mehrere Menschen mit ihren Ideen um die beste Lösung ringen. Zum anderen haben emotional-wertmässige Gründe Konfliktpotential. Denn: Innovationen verletzen oftmals verbreitete Normen und Werte. So können Arbeitsplätze vernichtet sowie Einkommen und berufliche Chancen negativ beeinflusst werden.

## Innovationsvarianten

Was sind typische Inhalte von Innovationen? Traditionell denkt man in Unternehmen zunächst an *Produktinnovationen*. Dies sind Neuerungen in den absatzfähigen Leistungen eines Unternehmens. Dafür sind Kunden aufgrund des erwarteten Nutzens freiwillig bereit, Geld zu zahlen. Produkte umfassen in ökonomischer Sicht auch Dienstleistungen. Je mehr ein technisches Produkt zusammen mit Dienstleistungen angeboten wird, umso schwieriger wird es von Konkurrenten imitierbar. Ein Beispiel: Wenn ein Fahrzeug mit einem attraktiven Finanzierungsplan und einem Bonus für die Wartung in den ersten beiden Jahren angeboten wird, kann sich der Anbieter von der Konkurrenz abheben.

Neben den Produktinnovationen rücken in den Unternehmen die *Verfahrens- oder Prozessinnovationen* immer stärker in den Vordergrund. Es geht um neue Verfahren bei der Leistungserstellung in Unternehmen. Konkret kann sich dies auf Neuerungen im Material- oder Informationsfluss beziehen, aber auch auf neue Fertigungsverfahren und verbesserte computergestützte Verwaltungssysteme.

In letzter Zeit wird zunehmend von *Sozialinnovationen* gesprochen. Hier geht es um Neuerungen im betrieblichen Humanbereich. Konkrete Beispiele können sein: neue Arbeitszeitmodelle mit hoher Flexibilität, neue Anreizsysteme mit materiellen und immateriellen Komponenten und neue Aus- und Weiterbildungskonzepte.

## Phasen von Innovationsprozessen

Innovationsprozesse vollziehen sich in typischen *Phasen*: Häufig werden als Hauptphasen die *Ideengenerierung*, *-akzeptierung* und *-realisierung* genannt. In der ersten Hauptphase geht es darum, das relevante Suchfeld für die Neuerung zu identifizieren, den eigentlichen kreativen Akt der Ideenfindung zu vollziehen und die neue Idee in geeigneter Form an die Entscheidungsinstanzen heran zu tragen.

Während der Phase der *Ideenakzeptierung* wird die neue Idee zunächst etwa aus technischer, rechtlicher, finanzieller und personeller Perspektive geprüft. Dann werden Realisationspläne für die erfolgversprechendsten Varianten ausgearbeitet und schliesslich wird der risikobehaftete Entscheid über die bevorzugte Variante getroffen.

In der Ideenrealisierungsphase muss die neue Idee, die bisher nur als Plan oder allenfalls Prototyp vorliegt, konkret umgesetzt werden. Danach sind vielfältige Anstrengungen zu unternehmen, um das neue Produkt, Verfahren oder Personalinstrument der jeweiligen externen oder internen Zielgruppe zu «verkaufen». Überzeugungsarbeit steht im Vordergrund, um die Akzeptanz zu erhöhen. Diese muss nach einer gewissen Anlaufphase überprüft werden, denn in einem Innovationsprozess darf der «Sieg» nicht zu früh gefeiert werden. Die feste Akzeptanz und damit den Abbau der Risiken gilt es zu evaluieren, bevor der komplexe Innovationsprozess erfolgreich abgeschlossen ist.

Damit wird deutlich, dass *Innovation weit mehr ist als Kreativität*. Kreativität ist «nur» eine der Voraussetzungen für einen Erfolg versprechenden Innovationsprozess. Sie wird allerdings keineswegs nur in der Teil-Phase der Ideenfindung benötigt. Auch bei der Ideenrealisierung kann es immer wieder notwendig werden, mit kreativen Varianten allfällige Probleme zu überwinden. Insgesamt benötigt der komplette Innovationsprozess nicht nur kreative Personen, sondern auch den Typus des Analytikers, des risikofreudigen Entscheidungsträgers und des bodenständigen Umsetzers.

Norbert Thom

### **Ansporn für Ideenmacher**

Wer sind in den Unternehmen die «Ideen-generatoren» und wie sollten sie gefördert werden? Besonders wichtig sind jene Arbeitnehmer, die in überdurchschnittlichem Mass neue Ideen hervorbringen oder umsetzen müssen. Dies sind beispielsweise Naturwissenschaftler und Ingenieure im Forschungs- und Entwicklungsbereich, Designer, Werbefachleute oder Projektleiter. Den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, diese Mitarbeiter zu innovativen Leistungen anspornen.

Die Anreize für diese Personalgruppe sind ein weiteres Instrumentarium, um Innovationen zu fördern. Aus vielen Studien der Motivations- und Innovationsforschung dürfen wir annehmen, dass für die genannten Mitarbeitenden der Aufgabeninhalt und die damit unmittelbar im Zusammenhang stehenden Anreize besonders wirkungsvoll sind. Benötigt werden vor allem Aufgaben, bei deren Erfüllung die Menschen ihre Fähigkeiten erproben und weiterentwickeln können. Die Aufgaben müssen Handlungsspielräume eröffnen, Selbststeuerung ermöglichen und Lernchancen bieten. Da die Arbeit in Innovationsprozessen nicht alleine vollzogen werden kann, ist der Kooperation mit den Vorgesetzten und Kollegen eine grosse Bedeutung beizumessen. Die Vorgesetzten sollen fordern und fördern, die Kollegen konstruktiv-kritische Partner sein. Sie sollen nicht blockieren und neidvoll intervenieren, sondern selbst zu hohen Gruppennormen beitragen. Ein anspruchsvoller Gemeinschaftsgedanke steht im Mittelpunkt. Selbstverständlich müssen auch die finanziellen Anreize innovationsförderliche Signale aussenden. Die Leistungskomponente ist dabei gebührend zu berücksichtigen. Bewährt haben sich beispielsweise spezielle Prämien für realisierbare Ideen oder für die Erreichung bestimmter Etappenziele im Ideenrealisierungsprozess.

### **Paten und Schirmherren für die Kreativen**

Aus den verschiedenen Phasen im Innovationsprozess (vgl. Kasten) leitet sich ab,

dass sich die Stelleninhaber auf den drei Gebieten kreative Ideenproduktion, analytische Problemlösung und tatkräftige Ideenumsetzung besonders hervortun sollten. In den seltensten Fällen sind jedoch Allrounder anzutreffen, welche über alle drei Kernqualitäten in gleichem Ausmass verfügen. Deshalb ist das Zusammenwirken verschiedener Personenkategorien effizient zu organisieren.

Kreative Personen brauchen in der Unternehmenshierarchie Förderer und «Schirmherren». Man könnte sie auch Paten oder Machtpromotoren nennen. Ihre Hilfe ist unentbehrlich, weil neue Ideen in aller Regel auf Widerstand stossen. Neuerungen führen zu Veränderungen in den betrieblichen Kraftfeldern, wie Budgetverschiebungen oder veränderte hierarchische Beziehungen. Um eine ernsthafte ziel- und strategiebezogene Prüfung von neuen Ideen der Fachpromotoren, also der fachlich versierten und emotional engagierten Ideenproduzenten, zu ermöglichen, müssen «Gegengewichte» zum allgegenwärtigen Änderungswiderstand installiert werden; gewichtige «Ideenanwälte» etwa, welche die neue Idee in die nächsten Teilphasen des Innovationsprozesses promovieren. Besonders günstig ist es, wenn zu den Macht- und Fachpromotoren noch so genannte Prozesspromotoren hinzutreten. Sie sind beispielsweise als Projektleiter ständig darum bemüht, den Innovationsprozess voranzutreiben und das Zusammenspiel verschiedener Fachleute und Entscheidungsträger zu koordinieren.

### **Partizipative Führungskräfte**

Schliesslich ist ein innovationsfördernder Führungsstil notwendig. Generell geht die Fachliteratur von der Überlegenheit eines partizipativen Führungsstils aus. Die Vorgesetzten müssen jedoch in der Lage sein, ihren Führungsstil den konkreten Anforderungen der verschiedenen Prozessphasen anzupassen. In der Phase der Ideengenerierung lassen die Merkmale von kreativen Individuen, wie hohe Autonomie und Selbstbewusstsein, sowie die meist gering

strukturierte Aufgabenstellung kaum eine andere Wahl als einen Führungsstil mit hohem Partizipationsgrad zu. In der Ideenakzeptierungsphase ist dagegen ein mittlerer bis hoher Grad an Partizipation angebracht: Es muss ein Kompromiss zwischen schneller Entscheidungszeit und besserer Vorbereitung der Realisierung durch angemessene Beteiligung der Betroffenen gefunden werden. Die Ideenrealisierungsphase ist stärker strukturiert; die Einhaltung des Zeitzieles gewinnt oftmals Vorrang. Dementsprechend wird der Partizipationsgrad meist reduziert.

In diesem Kurzbeitrag können nur einige wichtige generelle Instrumente der Innovationsförderung dargestellt werden. Darüber hinaus existieren sehr spezifische Instrumente, wie etwa Kreativitätsmethoden oder Patentpolitik. Ihr Einsatz erreicht jedoch nur eine suboptimale Wirkung, wenn die allgemeinen Führungsinstrumente keine Ausrichtung auf den Innovationsprozess erfahren. Daher liegt im hier behandelten Instrumentarium die Grundlage für die Förderung von Innovationen in Unternehmen.

**Kontakt:** Prof. Dr. Norbert Thom, Institut für Organisation und Personal.  
thom@iop.unibe.ch